

现代咨询方法与实务第6讲 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/219/2021_2022__E7_8E_B0_E4_BB_A3_E5_92_A8_E8_c60_219597.htm 行业吸引力分析一、行业吸引力分析行业吸引力是企业进行行业比较和选择的价值标准，也称为行业价值。行业吸引力取决于行业的发展潜力、平均盈利水平等因素，同时也取决于行业的竞争结构。行业吸引力分析是在行业特征分析和主要机会、威胁分析的基础上，找出关键性的行业因素。一般影响因素有：市场规模、市场增长率、利润率、市场竞争强度、技术要求、周期性、规模经济、资金需求、环境影响、社会政治与法律因素等。从中识别出几个关键的因素，然后根据每个关键因素相对重要程度定出各自的权数，再对每个因素按其对企业某项业务的经营的有利程度逐个评级，其中：非常有利为5，有利为4，无利害为3，不利为2，非常不利为1。最后用加权得出行业吸引力值。权重表示了该因素的重要程度，分值在0-1之间。因为行业结构和行业分析因素提供的信息是局部和静态的，考虑到大多数情况下每个行业都处于不断地变化之中，所处的宏观环境也在不断变化并给行业带来新的机会和威胁，因此，行业吸引力的大小应该把行业本身的特征和宏观环境的变化带来的主要机会和威胁结合起来进行评价，才能真正作为企业战略选择的依据。

二、企业竞争能力分析企业的竞争能力分析，主要基于企业内部要素进行分析评价，它取决于行业结构和企业相对市场地位。这里只介绍竞争态势矩阵。

(一)企业竞争地位企业竞争能力分析需要考虑：企业战略对企业市场位置的影响；在竞争关键因素以及竞争强势和

资源能力的每一指标上，企业与关键竞争对手的比较；企业相对竞争对手所处的地位；在行业变革驱动因素、竞争压力下，企业对抗竞争对手、巩固市场地位的能力。企业竞争地位，可以通过一些信号反映出来。具体评价指标包括成本、产品质量、客户服务、顾客满意度、财务资源、技术技能、新产品研发周期，是否拥有对竞争有重要意义的资源和能力。如表27所示。

表2-7 公司竞争地位的信号

(二)竞争态势矩阵

竞争态势矩阵，是通过行业内关键战略因素的评价比较，分析企业的主要竞争对手及相对于企业的战略地位所面临的机会与风险大小，为企业制定战略提供的一种竞争优势分析工具。分析步骤：

(1)首先确定行业中的关键战略因素。通常618个变量就足够了。这些是行业的关键成功因素和竞争优势的决定因素。

(2)根据每个因素对在该行业中成功经营的相对重要程度，确定每个因素的权重，从0(最不重要)到1(最重要)，权重和为1；同一因素在不同行业的权重可能是不同的，反映了该指标对不同行业竞争成功的重要性不同。

(3)筛选出关键竞争对手，按每个指标对企业进行评分。对该行业中的各竞争者在每个要素上的能力的相对强弱进行评价，评价分数为1、2、3、4、5。1表示最弱，2表示较弱，3表示相同，4表示较强，5表示最强。在特定指标上的得分最高的企业就拥有在那个指标上的竞争优势，其得分与其竞争对手得分的差值反映了其优势的大小。

(4)将各根据要素的评价值与相应的权重相乘，得出各竞争者在相应战略要素上的相对竞争力强弱的加权评分值。

(5)加总得到企业的总加权分，比较总加权分就可以确定处于竞争能力最强和最弱地位的公司，以及公司之间的竞争优势的差异。

(三)核心竞争力分析

1. 核心竞争力的

基本概念核心竞争力是一家企业在竞争中比其他企业拥有更具有优势的关键资源、知识或能力，它具有竞争对手难以模仿、不可移植，也不随员工的离开而流失等特点。它对公司的竞争力、市场地位和盈利能力起着至关重要的作用。核心竞争力可能是完成某项业务所需要的优秀技能、技术诀窍或是企业的知识管理体系，也可能是那些能够产生很大竞争价值的生产能力的一系列具体技能的组合。不同的企业所表现出来的核心竞争力是多种多样的。

2. 核心竞争力的意义

核心竞争力在战略制定中的重要意义在于：

- 1]、它能给公司带来具有某种宝贵竞争价值的能力；
- 2]、它具有成为公司战略基石的潜力；
- 3]、它可能为公司带来某种竞争优势。

3. 竞争成功关键因素分析

竞争成功关键因素是指影响企业在市场上盈利能力的主要因素，是企业在特定市场获利必须拥有的技能、条件或资产。它们可能是产品价格优势、产品性能优势，或是一种资本结构和消费组合，也可以是企业纵向一体化的行业结构。行业成功关键因素会因行业而异，因时而异，随竞争情况而改变。不同的产业，成功因素不同，常见的行业成功关键因素的类型如下：

- (1)技术类行业如软件开发行业，成功关键因素包括科研专家、工艺创新能力、产品创新能力、既定技术应用能力、网络营销能力；
- (2)制造类行业如汽车、家电行业，成功关键因素包括低成本生产(获得规模经济、取得经验曲线效应)、固定资产高能力利用率、劳工技能高、低成本产品设计、低成本厂址等；
- (3)资源加工类行业如石油、煤炭、造纸等，成功的关键因素包括自然资源的控制能力、财务融资能力、成本控制能力等；
- (4)日用消费品制造行业如食品、饮料行业等，成功的关键因素是品质管理、品牌建

设、成本控制和销售网络等；(5)分销类行业成功关键因素包括强大的批发网／特约经销商网络、公司控制的零售点、拥有自己的分销渠道和网点、低销售成本、快速配送等；(6)服务类行业如航空客运、旅游等，成功关键因素包括有利的公司形象／声誉、低成本、便利的设施选址、礼貌的员工、融资能力等。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com